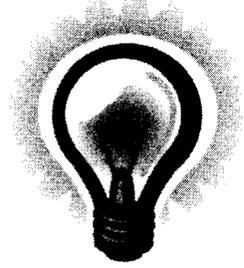


تقويم الأداء



ما هي الطريقة المناسبة للثناء على المستخدم أو تأنيبه؟

يحتاج كل امرئ إلى الثناء، كما يحتاج إلى التأنيب عند الضرورة. فكلاهما يمكن أن يكون عاملَ تشجيع. سنستعرض فيما يلي الخطوات المناسبة للثناء على مستخدم أو تأنيبه ضمن سياق تقويم الأداء. فالثناء يَمُنح التقدير، والتأنيبُ يوَلدُ خلاف ذلك. إذا لم تكن الأهدافُ مُبَيَّنَةً جيداً، أو كانت السياسة أو الإجراءات غير واضحة، فعند ذلك يفقد الثناء والتأنيب معناهما.

- 1 - بَيِّنِ القضايا، والمشكلات والأحداث: «أود أن أناقش...».
- 2 - حدِّدِ وركِّزِ على الوقائع والقضايا، وليس على الفرد. ناقش القضية (أو القضايا)، والسلوك، والأداء.
- 3 - ناقش نتائج الحدث، والسلوك، والأداء. خصِّص: «نتيجة ل...».
- 4 - أَعْلِمْ المستخدم بشعورك حول ما فعله أو قاله. ركِّزِ على أفعال الشخص، ولا تعقد مقارنات مع مستخدمين آخرين؛ فكلُّ مستخدم يريد أن يسمع منك ما هو ملائم، أو غير ملائم، ضمن العمل. «أشعر أن...».
- 5 - أصغِ إلى المستخدم بدون ردِّ.
فيما يلي أمثلة على أوضاعٍ تقتضي الثناء أو التأنيب:

الثناء

- الإنجاز الناجح لأي مشروع.
- إنجاز أمرٍ على نحوٍ مُرضٍ.
- عندما يتم الإنجاز في وقته وضمن حدود الميزانية.
- عندما يستمر المستخدم في تقديم العون والتأييد للمشروع.

التأنيب

- عندما يكون الأداء ضعيفاً.
 - عندما يكون المستخدم (أو المستخدمة) بحاجة إلى معرفة مكان الخطأ ليتابع تطوره.
 - عندما يكون ثمة حاجة إلى تبيان الأفعال التصحيحية.
- عند التأنيب، من المهم أن نركز على الوقائع وأن نطرح تصرفات بديلة. أما الثناء فلا ينبغي أن يُقدّم في صورة تقويم رسمي للأداء، ولكن عندما يتم إنجاز مهمة ما - مهما كانت صغيرة - بنجاح.

المصادر

- Cascio, W. (1995, November). Whither industrial and organizational psychology in a changing world of work. *American Psychologist*, 50 (11), 928 - 939.
- Fournies, F. (1987). *Coaching for improved work performance*. New York: McGraw - Hill.
- Nelson, B (1994). *1001 ways to reward employees*. New York: Workman.

كيف أجري تقويماً فعالاً للأداء؟

يُعطى تقويمُ الأداء للمستخدم ورئيسه فرصةً لتقويم مستوى إنجاز المستخدم، كما يتضح من خلال الأداء في العمل. ويستطيع المدير - بواسطة إجراء تقويمات دورية للأداء - أن يعطيَ المستخدمين معلومات عن مستوياتهم الراهنة في أداء العمل، ويسمح لهم أن يوافقوا على مستويات متوقعة لأداء العمل في المستقبل، ويُطلعهم على التصرفات المطلوبة لتحقيق النجاح في هذا الأداء.

إن تقويم الأداء يُقصد به عملية تطوير للمستخدمين. وهو يحتاج إلى أن يركّز المستخدم على نفسه وعلى استخدام الموهبة والجهد. وينبغي ألا يُستخدم تقويمُ الأداء للمقارنة بين المستخدمين، ولا أن يُستخدم أسلوباً لتوزيع الأموال.

يمكن أن تنتظم تقويمات الأداء في ثلاثة وجوه:

الوجه الأول - وضع القواعد الأساسية

- وضع الأهداف الواقعية والموافقة عليها ورسم أهداف العمل.
- تحديد المقدار الزمني المناسب لإنجاز الأهداف.

الوجه الثاني - منح استجابة

- ركّز على الأفعال، لا على الفرد أو العواطف.

- أصغ. اسأل الموظف أن يصفَ جهده كي يحقّق الهدف. أضف تصورك لجهد الفرد كي يحقّق الهدف.
- لا تنتقد. زوّد بالتغذية الصحيحة والمُعينة.
- قارن الهدف المتفق عليه مع حافز الموظف، ومهاراته، وإنجازاته. قسّم الإنجازات بين ما له علاقة بالعمل وما له علاقة بالناس.
- تبادل الأفكار حول بناء المستقبل. لا تَبَقَ في الماضي.

الوجه الثالث - تطوير الخطة

- حدّد قوى التطوير وفُرصه.
- استخلص: «ما هي الأهداف التي توافق عليها؟ ما هو التزامك بالمتابعة»؟.

ماذا يفعل تقويم الأداء؟

يؤسّس تقويمُ الأداء بوضوح ما هو متوقع (مسؤوليات العمل)، ومن ثمّ فهو يضع معايير أداء العمل المقبولة وغير المقبولة ضمن إطار زمنيّ مُعيّن. ويركّز تقويمُ الأداء على المسؤوليات التي ستنفذ أكثر مما يركّز على المهمات التي ستستكمل. والمستخدم الذي يتلقّى تغذيةً استرجاعية من تقويم الأداء عليه أن يعتبر ذلك تحدياً تطوّرياً وتجربة تعليمية معاً. وتقويم الأداء يساعد المستخدم المتلقي للتغذية الاسترجاعية على أن يجاهد كي يستخدم مواهبه وقدراته ومهاراته.

تُمْكِنُ عمليةُ تقويم الأداء المحددة بوضوح كلّ فرد من أن يعرف ما هو متوقّع من العمل. كما أنها تَسمح للمستخدمين أن يناقشوا العمل المساند و/ أو المصحح (فرص التطوّر) ويضعوا خطة عمل بحيث يصبح توقّع العمل وأداؤه متوافقين.

التزويد بالتغذية الاسترجاعية

إن التواصل المنفتح والأمين والرفيع ضروريّ لبناء علاقة ثقة. وينبغي أن يتعقّب تقويم الأداء تطوّر المستخدم، وأن يُستخدم مقياساً فردياً، وليس مقياساً بين المستخدمين. فالتقويم أمرٌ سرّي بين المدير والمستخدم الفرد، يقتصر عليهما فقط.

عند كتابة إفادات عامة حول الأداء، لا بدّ أن يكون النصُّ بسيطاً وواضحاً ومقتصراً على الهدف المطلوب. اكتب بلغة واقعية بدون عاطفة أو انحياز بقدر ما تستطيع. ويمكنك أن تقلّص من الانحياز والتعاطف بتحديد الهدف والانتباه إلى فرصة ردود الأفعال هذه قبل تقويم الأداء وأثناء كتابة تقويمك.

وعندما تكتب عبارةً تصحيحية ومساندة، بيّن عرضك للأسباب بوضوح. استخدم عبارات وصفية من مثل: «(غير) مناسب» أو «أنجز على نحو (غير) مُرضٍ» و «طابع (غير) تخصصي» «مهمات نُفّذت بأسلوب (غير) تخصصي مع شركة آ بواسطة...» «أنجزت مسؤوليات العمل على نحو ملائم أثناء الفصل كما هو مبين في... (أو) كما يتضح من...». وتتضمن العبارات الوصفية أيضاً «سيكون مسؤولاً عن... (أو) مسؤولاً تجاه... (أو) واجب الأداء... (أو) مهمة مثل... (أو) يتطلب... (أو) التزام نحو...». بيّن توقعاتك عن المستخدم.

عناصر تقويم الأداء

يكون تقويم الأداء ناجحاً عموماً إذا توفّرت العناصر والمواقف التالية:

- 1 - أن يُعتبر تقويم الأداء إجراءً ملحوظاً وقابلاً للمقياس لإنجاز مسؤوليات العمل، كتفسير وإجراء مقبول من جانب المستخدم والمدير.

- 2 - أن تُعتبر جودة الأداء استغراقاً للوقت، ومجهوداً، والتزاماً، ومتابعة.
- 3 - أثناء تقويم ودعم الأداء، تنمو التقاليد والمعايير ويمكن أن تثبت وتتعرّز.
- 4 - يجب أن تجري عملية تقويم الأداء أكثر من مرة في السنة وذلك لأن:
 - المسؤوليات يمكن أن تتغير أو تُؤجل (اقتصاديات، أهداف، متغيرات، أولويات، أهداف عمل).
 - الاستمرار في وضع اتفاق حول الأداء ذو فائدة مشتركة.
 - مثل هذه المناقشات تُحدث انسجاماً بفضل التعاون؛ فالعمل المشترك ينمي التفاهم المتبادل والثقة، والاحترام، ويوضح الأهداف.
 - تعزيز تقويم الأداء، ومعاملة الموظفين باحترام يساعدان الموظفين على تحمل المسؤوليات عن تصرفاتهم وأعمالهم.
- 5 - وجود مستوى رفيع من الثقة بين الأنداد والموظفين والمديرين.
- 6 - توفر صيغة تقويم الأداء للموظف.
- 7 - أن يكون التقويم عادلاً (متكافئاً) ومقياساً دقيقاً للأداء.
- 8 - أن يرى العاملون أن لهم نصيباً ما في نظام تقويم الأداء.
- 9 - أن يرى العاملون النظام قابلاً للتطور ومساعداً لهم على التطور المهني.
- 10 - وجود أسلوب لعرض المنجزات وتبيانها.
- 11 - وجود بيئة مُساندة تضمن الثقة بالآخرين وتشجع وتحفز المناقشة خلال الاستجابة المساندة والتصحيحية، وخلال كتابة الملاحظات ومتابعة العمل.
- 12 - إظهار نتائج العمل.
- 13 - أن تشمل العملية جميع المستخدمين وتنمي الاستراتيجية والرؤية.

- 14- أن تسعى العملية إلى تفهم جميع وجهات النظر.
15- أن تلبي العملية احتياجات الموظفين والمديرين التنظيمية.

إجراء تقويم الأداء

ينبغي أن يبدأ تقويم الأداء بمناقشة ما يلي:

- مسؤوليات العمل.
- النشاطات التي أنجزها الموظف.
- النشاطات المتعلقة بالعمل والأفراد.
- صورة عن الصفات الشخصية للمستخدم لإنجاز العمل.
- التوافق بين المسؤوليات وأهداف العمل.
- شرح العلاقة بين تنفيذ المستخدم لمسؤولياته، وتنفيذ المدير لمسؤولياته.
- شرح نموّ المستخدم وتعلّمه وتطوّره.

تحتاج المنظمات إلى أن يتوفر لديها وقتٌ للاستجابة للأوضاع والمواقف، ومرونة إزاء التغيير. ولتحقيق هذا لا بدّ أن يقوم نظام تقويم الأداء على أساس العملية، بدلاً من أساس المهمة. ومن الجوانب المهمة في تطوير المنظمات توضيحُ المسؤوليات التي ينبغي الاضطلاع بها، بدلاً من الاكتفاء بتسجيل المهمات. وهنا يمكن أن يكون تقويم الأداء مفيداً جداً.

نعرض فيما يلي نموذجاً لتقويم الأداء يُستخدم في شركة للأعمال التجارية، لعلك ترغب في اعتماده كي تكيّفه مع احتياجات دائرتك وتستخدمه مع موظفيك.

نموذج لتقويم الأداء

..... الشخص الجاري تقويمه:

..... التاريخ:

يرجى تفحص أحد هذه العناصر:

تقويم ذاتي - الرئيس - الزميل - تقرير مباشر - ...

تعليمات: ارسم دائرة حول المستوى الذي يمثل على النحو الأفضل قدرات الأداء لدى الشخص المذكور آنفاً، باستعمال السلسلة التالية:

منخفض عال

5 4 3 2 1

1 - المستوى الذي يؤدي به الفرد مسؤوليات عمله

5 4 3 2 1

2 - المرونة عند التعامل مع الآخرين

5 4 3 2 1

3 - قابلية الإصغاء

5 4 3 2 1

4 - قدرة التواصل الشفوي

5 4 3 2 1

5 - قدرة التواصل الكتابي

5 4 3 2 1

6 - القدرة على خلق الثقة مع الآخرين

5 4 3 2 1

7 - مستوى الثقة في أداء العمل

5 4 3 2 1

8 - القدرة على اتخاذ التصرف المناسب في وقته

5 4 3 2 1

9 - المعرفة المتعلقة بالعمل

5 4 3 2 1

10 - القدرة على العمل بفعالية مع الآخرين

5 4 3 2 1

11 - القدرة على حلّ نزاع

5 4 3 2 1

12 - القدرة على اتخاذ قرارات في وقتها

5 4 3 2 1

13 - القدرة على حلّ المشكلات

5 4 3 2 1

14 - القدرة على رسم الأهداف ومتابعتها

5 4 3 2 1

15 - القدرة على تنظيم أعباء العمل ووضع أولويات واضحة

5 4 3 2 1

16 - أخلاق العمل

تعليقات :

قوة الأداء :

فرص التطور :

الملخص

ينبغي أن يكون تقييم الأداء عملية مستمرة، وليس لمرة واحدة. فهو عملية تشخيص وتوصيف يساعد المستخدم على تطويرها ويعتبر مسؤولاً عن التنفيذ. ومن مسؤولية المستخدم أن يُظهر حسن الأداء.

يشير تقويمُ الأداء في كثير من الأحيان القلقَ لدى كلِّ من المقومِّ والمقومِ ويصبح مجرد عملية استرضاء. بيد أن نظاماً لائقاً وجيدَ الإعداد لتقويم الأداء يمكن أن يكون وسيلةً لتطور المنظمة ومكانتها وكذلك للأفراد العاملين فيها.

المصادر

- Brinkerhoff, R., & Messinger, R. (1999). *Strategic employee development guide*. San Francisco, CA: Jossey - Bass/Pfeiffer.
- Cascio, W. (1995, November). Whither industrial and organizational psychology in a changing world of work. *American Psychologist*, 50 (11), 928 - 939.
- Fournies, F. (1987). *Coaching for improved work performance*. New York: McGraw - Hill.
- Murphy, K.R., & Cleveland, J.N. (1995). *Understanding performance appraisal*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Smither, J. (1998). *Performance appraisal*. San Francisco, CA: Jossey - Bass.